

# Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales

destiné aux entreprises des technologies de l'information



Communautés  
de pratique  
en GRH



**TECHNO**Compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications

# Guide pour la **conception** d'une **politique** et d'une **structure salariales**

destiné aux entreprises des technologies de l'information

Réalisé en collaboration avec



Cette publication a été réalisée  
grâce à l'aide financière  
d'Emploi-Québec

**TECHNO**Compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications

**Emploi**  
**Québec** 

**Éditeur :**

TECHNOCompétences : Sylvie Gagnon, directrice générale

**Réalisation :**

Paul Tremblay, directeur rémunération, Drakkar Groupe conseil

Jean-François Dumais, directeur, projets ressources humaines, TECHNOCompétences

Benoit Leduc, conseiller, projets ressources humaines, TECHNOCompétences

**Graphisme :**

Conception de la grille graphique : Eykel Design

Conception de la couverture et production : Lenka Vernex

**TECHNOCompétences**

Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies

de l'information et des communications

550, rue Sherbrooke Ouest

Bureau 100

Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone: (514) 840-1237

Télécopieur: (514) 840-1244

[info@technocompetences.qc.ca](mailto:info@technocompetences.qc.ca)

[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)

© TECHNOCompétences, 2004

*Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales,  
destiné aux entreprises des technologies de l'information*

ISBN 2-922902-18-8

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada

Cette publication a été réalisée grâce à l'aide financière d'Emploi-Québec

**Emploi**  
**Québec** 

**Ce document est diffusé sur le site Web de TECHNOCompétences  
[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (section *Guides et outils - Rémunération*)**

L'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	4
<b>MODULE I</b> Analyser votre contexte organisationnel .....	7
<b>MODULE II</b> Développer votre structure salariale .....	11
<b>MODULE III</b> Développer votre politique de gestion salariale .....	19
<b>MODULE IV</b> Ajuster la structure et la politique salariales .....	23
<b>MODULE V</b> Préparer l'implantation de votre structure et politique salariales .....	25
CONCLUSION .....	26

## INTRODUCTION

Les technologies de l'information (TI) se caractérisent par une rareté de la main-d'œuvre hautement qualifiée, conjuguée à une forte mobilité du personnel. Dans ce contexte, il devient essentiel pour une entreprise de mettre en place des moyens efficaces pour retenir son personnel et le mobiliser. En TI, où le talent des employés constitue souvent l'avantage concurrentiel des entreprises, une structure salariale ainsi qu'une politique en gestion de la rémunération, équitable et transparente, deviennent alors des outils importants.

Parmi toutes les activités propres à la gestion des ressources humaines, la gestion de la rémunération occupe une place prépondérante. Les salaires des employés et tout ce qui est relié directement ou indirectement à ces salaires, prennent une part des plus importantes dans le budget d'une entreprise du secteur des TI. La rémunération peut en effet représenter plus de 70% des dépenses d'une entreprise dans ce secteur d'activités. C'est un sujet délicat et épineux et il nous apparaît nécessaire d'outiller correctement les gestionnaires.

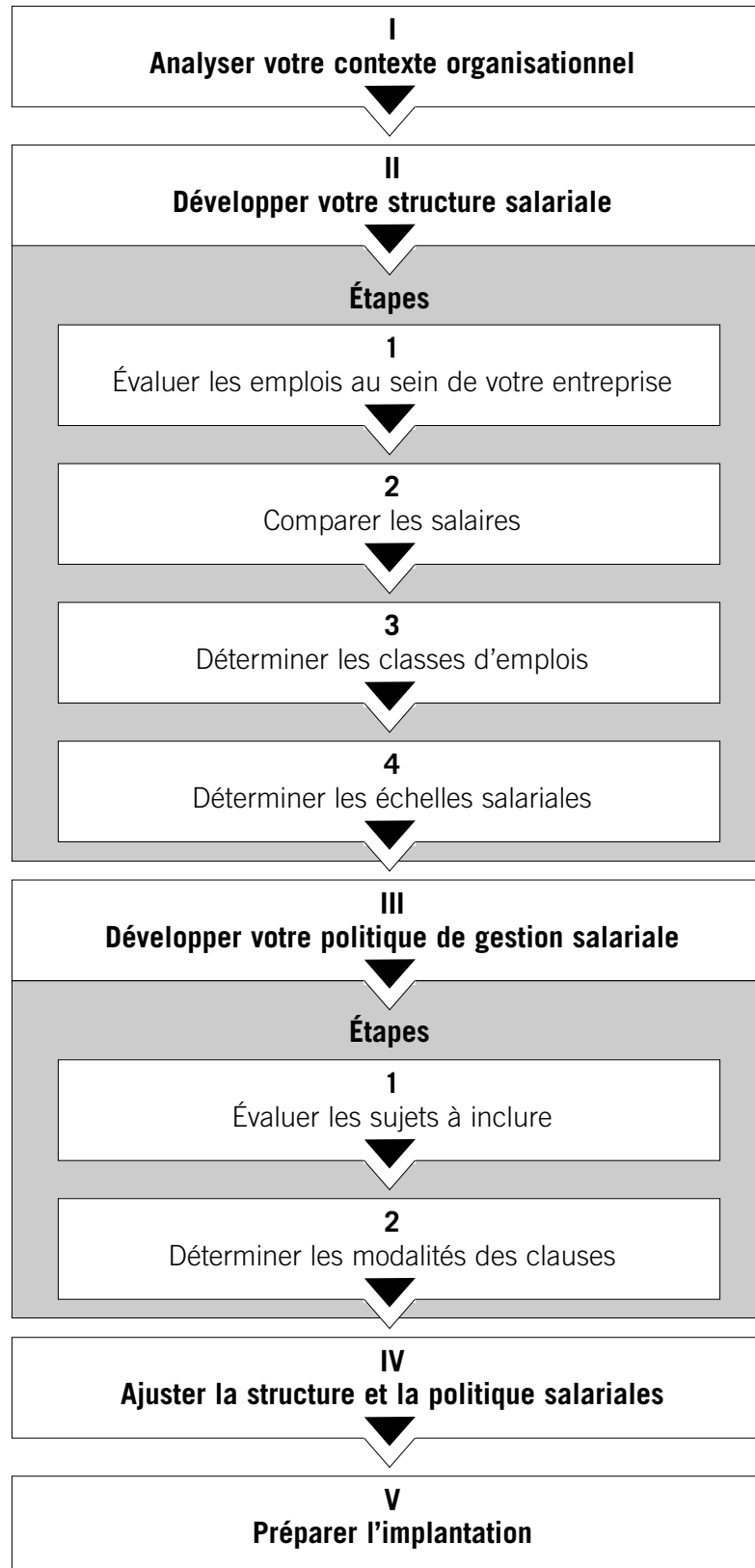
Dans cet esprit, *TECHNOCompétences*, avec l'appui d'Emploi-Québec, a mis sur pied des communautés de pratique et d'apprentissage (CoPA) en gestion de la rémunération. Une CoPA est un réseau d'apprentissage regroupant des gestionnaires qui, ensemble, désirent solutionner des problèmes, réfléchir sur des questions d'intérêt commun, développer leur expertise dans un domaine qui leur tient à cœur, au contact d'experts et de spécialistes.

Cette publication ainsi que son complément *Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales* ont été conçus suite à ces communautés de pratique et d'apprentissage (disponibles sur le site Web de *TECHNOCompétences* : [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) section *Guides et outils - Rémunération*).

Gérer des ressources humaines n'est pas nécessairement considéré, à prime abord, comme rentable par plusieurs propriétaires d'entreprise. C'est ce qu'avaient exprimé plusieurs participants des CoPA en rémunération. Au cours du projet, ils ont cependant réalisé l'impact d'une bonne gestion de leurs employés : une équipe plus dynamique et motivée au travail dont l'effet se répercute aussi sur les ventes.

Conçu comme guide pratique pour les PME, ce document se veut une méthode concrète et simple d'application pour la conception de votre structure et politique salariales. Les étapes sont clairement expliquées et contiennent des points de repère sous forme de trucs et de conseils pratiques. Bonne lecture !

## Démarche proposée pour concevoir une structure et une politique salariales :



Tout au long du document, des pictogrammes permettent de repérer facilement différents types d'information. Voici ce qu'ils signifient :



### **CONSEILS**

Pour avoir quelques trucs supplémentaires



### **À RETENIR**

Souligne les éléments importants



### **RÉFÉRENCES UTILES**

Indique des sources d'information à consulter sur l'Internet

## MODULE I

# ANALYSER VOTRE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La culture d'une entreprise se caractérise par des valeurs, des normes et des façons de faire. Toutefois, la culture de l'entreprise que l'on dirige n'est pas toujours celle que nous voulons ou celle qui nous permettrait d'atteindre notre mission. Il doit y avoir une cohérence générale dans les choix de gestion et faire en sorte que les valeurs prônées soient partagées par les employés et véhiculées auprès des clients.

Dans les PME du secteur des technologies de l'information, certaines valeurs reviennent très souvent :

- L'équité interne et externe
- La reconnaissance de la performance du travail des employés
- Le travail d'équipe.

La raison de ces choix est simple, le secteur des technologies de l'information connaît une forte compétition de main-d'œuvre et tous savent que les bons employés sont des ressources essentielles à l'innovation et à la maturité d'un produit.

En ayant une mission d'entreprise et des valeurs claires, il devient plus facile de développer une bonne gestion de la rémunération et des outils cohérents avec la rentabilité de l'entreprise.



### CONSEILS

Avant de travailler à la conception de la structure et de la politique salariales, toute entreprise devrait se positionner face à l'avenir, en évaluant par exemple, l'évolution du chiffre d'affaires désiré et le niveau de rentabilité voulu. Une fois ces données identifiées, une structure salariale pourra être développée en considérant l'équité interne que l'entreprise veut avoir (et maintenir) tout en composant avec l'équité externe (en comparant ce qui est offert par d'autres entreprises).

Voici quelques questions à se poser avant de créer une structure et une politique salariales :

#### **1. Suis-je prêt à réduire ma liberté de déterminer les salaires, comme je l'entends, au profit d'une meilleure perception d'équité de la part de mes employés ?**

Cette question est très importante en ce qui concerne l'employeur. En effet, une structure et une politique salariales réduiront la liberté des gestionnaires pour déterminer les salaires. Par contre, avec de tels outils, il sera plus facile d'établir les salaires à

l'embauche et ensuite selon l'évolution des individus dans l'entreprise. Une remarque importante doit être faite, ce n'est pas parce que vous aurez une structure salariale que tout votre personnel sera rémunéré de la même façon. Au contraire, une structure vous permettra de positionner vos employés dans une échelle salariale. Un employé qui est plus performant qu'un autre et qui a plus d'expérience, aura un salaire plus élevé mais à l'intérieur de l'échelle salariale qui lui sera attribuée. Les employés, quant à eux, remarqueront les efforts des gestionnaires pour atteindre l'équité interne et externe dans l'entreprise.

## 2. Mes gestionnaires/partenaires sont-ils à l'aise face à cette nouvelle approche ?

Lors de la conception d'outils en gestion de la rémunération, vous devriez énoncer vos intentions aux gestionnaires/partenaires qui auront comme mandat d'utiliser ces outils. Ils doivent bien comprendre l'importance de la phase de conception d'une structure et d'une politique salariales pour optimiser leurs interventions. Une séance de formation sur les outils est aussi conseillée pour leur permettre d'approfondir la démarche. En cas de désaccord, essayez de comprendre les réticences et de bien expliquer les enjeux pour l'entreprise. Le support des membres de votre équipe est donc bien important dans le processus global.



### RÉFÉRENCES UTILES

#### Pour en savoir plus...

#### TECHNOCompétences

Des gestionnaires très engagés dans ce processus faciliteront grandement l'implantation des outils dans votre entreprise. Pour en savoir plus sur les facteurs de réussite dans la phase «implantation», se référer au document *Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales*, sur le site de TECHNOCompétences : [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (section *Guides et outils - Rémunération*).

## 3. Est-ce qu'un employé est dans un emploi où la rareté est encore présente ?

Dans le secteur des technologies de l'information, il y a eu de gros changements suite aux années 2000. À cette période, le secteur connaissait une rareté de main-d'œuvre ainsi qu'une forte demande du marché. Une structure et une politique salariales vous permettront de bien gérer les salaires de vos ressources pour mieux contrer les fluctuations du marché et respecter votre capacité de payer.



## CONSEILS

Bien des moyens peuvent être envisagés pour contrer une hausse des salaires pour un emploi où les candidats se font très rares. Les primes de rareté peuvent être la solution à vos préoccupations. Au lieu d'augmenter le salaire de base de façon très importante pour attirer un candidat, pourquoi ne pas lui offrir un salaire de base à l'intérieur de son échelle salariale, tout en y ajoutant une prime de rareté ?

Par exemple, si le candidat se retrouve dans une échelle où il aurait un salaire de 45 000 \$, s'il n'y avait pas de rareté, vous pourriez lui donner cette somme comme salaire de base avec l'ajout d'une prime de 7 000 \$ par année ; c'est un bon incitatif pour l'attirer dans votre entreprise. De cette façon, vous ne serez pas aux prises avec un salaire de base trop élevé si dans quelques années il n'y a plus de rareté pour cet emploi. Ceci évitera donc une surenchère.

#### **4. Est-ce que la politique de gestion salariale doit comporter tous les programmes de rémunération : salaire, avantages sociaux, bonification, commissions ?**

Vous avez le choix, certaines entreprises veulent offrir à leurs employés des avantages sociaux, des bonis et des commissions. Tout d'abord, l'entreprise doit offrir un salaire de base à l'employé, ensuite elle peut décider de proposer certains avantages sociaux et une possibilité de bonis. Une entreprise peut décider d'offrir à ses employés 60% de la rémunération globale en salaire de base, 25% en avantages sociaux et une possibilité de 15% en bonification, selon l'évaluation du rendement. Il faut aussi noter que cette répartition peut différer d'un emploi à l'autre en fonction des tâches exercées. Par exemple, les vendeurs peuvent avoir dans certains cas un plus petit pourcentage de salaire de base mais une commission très importante sur leurs ventes.



## CONSEILS

Il est recommandé de consulter vos employés une fois que vous avez déterminé l'importance relative de chaque programme de rémunération. Ce sont les mieux placés pour vous indiquer ce qu'ils préfèrent et ce qu'ils aimeraient avoir. Il est déconseillé de leur proposer des options que vous ne pourrez leur offrir par la suite, soit par manque de liquidité ou parce qu'elles sont à l'encontre des valeurs de l'entreprise.

### **Attention ... les temps changent !**

L'expérience des communautés de pratique a permis de constater que les PME du secteur des technologies de l'information évoluent constamment et que par conséquent la mission de l'entreprise peut changer tout aussi rapidement.

Il peut s'écouler quelques semaines, quelques mois, voire une année entre la conception des outils de rémunération et leur implantation. Il faut donc revoir la mission de l'entreprise et sa raison d'être pour s'assurer que les outils développés sont toujours bien cohérents avec le contexte organisationnel.

## MODULE II DÉVELOPPER VOTRE STRUCTURE SALARIALE

Une structure salariale a pour but d'ordonner en classes et en échelles, l'ensemble des salaires offerts à des employés d'une organisation. Suite à l'évaluation des emplois, elle établit des balises minimales et maximales selon la valeur d'un emploi par rapport aux autres. Les gestionnaires sont ainsi mieux guidés dans leur gestion annuelle et quotidienne des salaires : ils connaissent le niveau salarial de chaque emploi et cela, à l'intérieur des limites de la capacité de payer de l'entreprise.

Une structure salariale se compose donc de deux éléments principaux : des classes (regroupements d'emplois) et des échelles salariales propres à chacune des classes. Une structure salariale a la particularité d'être spécifique à chaque entreprise en raison d'un positionnement interne global des emplois et d'une comparaison globale face à l'environnement externe.

Le tableau ci-dessous présente un exemple de structure salariale. Nous vous proposons dans les pages suivantes une marche à suivre en quatre étapes pour définir votre propre structure salariale. La première démarche à entreprendre est celle de l'évaluation de vos emplois.

CLASSES	POINTS		Minimum	Maximum	Maximum mérite
	Minimum	Maximum			
1	212	265	32 000 \$	40 000 \$	48 000 \$
2	266	319	36 800 \$	46 000 \$	55 200 \$
3	320	373	42 320 \$	52 900 \$	63 480 \$
4	374	427	48 668 \$	60 835 \$	73 002 \$
5	428	481	55 968 \$	69 960 \$	83 952 \$
6	482	535	64 363 \$	80 454 \$	96 545 \$
7	536	589	74 018 \$	92 522 \$	111 027 \$
8	590	643	85 121 \$	106 401 \$	127 681 \$
9	644	697	97 889 \$	122 361 \$	126 833 \$

L'évaluation des emplois est essentielle pour l'instauration d'une structure salariale. L'entreprise est dans l'obligation de faire une évaluation juste et équitable des emplois au sein de son organisation.

Ce processus permet à l'entreprise d'attribuer un pointage pour chaque emploi et de les positionner les uns par rapport aux autres. Vous pourrez regrouper certains emplois ayant un pointage semblable et ces emplois se retrouveront dans une échelle salariale commune.

**À RETENIR**

Afin de s'assurer de respecter la Loi sur l'équité salariale, il est recommandé d'aller consulter le site de la Commission de l'équité salariale ([www.ces.gouv.qc.ca](http://www.ces.gouv.qc.ca)) avant de débuter l'analyse des emplois.

Voici les trois objectifs d'une évaluation des emplois :

- Permettre la bonne gestion de votre structure et politique salariales
- Assurer de façon juste et équitable la rémunération de vos employés
- Permettre à votre entreprise de rémunérer davantage un emploi requérant de plus grandes responsabilités par rapport à un emploi moins exigeant sur certains points.

Cette démarche est souvent longue et fastidieuse, mais il ne faut pas pour autant la négliger. Elle est cruciale, parce qu'une mauvaise évaluation de vos emplois mènera à une gestion de la rémunération incohérente.

L'ÉQUITÉ SALARIALE			
OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR	100 SALARIÉS OU PLUS	50 à 99 SALARIÉS	10 à 49 SALARIÉS
Programme d'équité salariale	✓	✓	Facultatif
Comité d'équité salariale	✓	Facultatif	Facultatif
Affichage	<b>2 affichages obligatoires</b> Selon les étapes de la Loi sur l'équité	<b>2 affichages obligatoires</b> Selon les étapes de la Loi sur l'équité	<b>1 affichage obligatoire</b> Affichage des résultats
Ajustements salariaux			
Début le 21 novembre 2001 (au plus tard)	✓	✓	✓
Fin le 21 novembre 2005	✓	✓	✓
Maintien de l'équité salariale	✓	✓	✓

Source : Commission de l'équité salariale : [www.ces.gouv.qc.ca](http://www.ces.gouv.qc.ca)



## RÉFÉRENCES UTILES

### Pour en savoir plus...

Il est préférable de se munir d'un questionnaire d'évaluation des emplois. La Commission de l'équité salariale offre un questionnaire sur son site : [www.ces.gouv.qc.ca/publications/eval.asp](http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/eval.asp)



## CONSEILS

Il est suggéré d'intégrer les superviseurs dans cette démarche. Dans plusieurs cas, ils sont les mieux placés pour bien connaître les tâches exécutées par vos employés. Les employés aussi peuvent se joindre au processus mais à condition qu'ils demeurent objectifs.

Suite à l'évaluation des emplois, vous êtes maintenant prêt à comparer vos salaires autant à l'interne qu'à l'externe.

## Étape 2 — COMPARER LES SALAIRES

Pour faire une structure salariale il vaut mieux effectuer une comparaison globale des emplois face au marché extérieur. Dans cette approche, un certain nombre d'emplois repères (faciles à comparer, de différents niveaux hiérarchiques et simples d'appariement au niveau des tâches et responsabilités) sont retenus et comparés avec le marché. Suite à cette démarche, l'entreprise aura un portrait général du positionnement salarial de son entreprise par rapport au marché de référence.

Mais les entreprises ont plutôt tendance à comparer leurs salaires d'emploi à emploi face au marché de référence.

La comparaison d'emploi à emploi ou directe (*direct market pricing*) a comme avantage perçu et pas toujours réel, d'assurer un équilibre entre la rémunération d'un employé et ce qui est offert sur le marché. Ayant en main des données meilleures que la rémunération qui leur est versée, cette approche est souvent utilisée par les employés pour venir négocier avec leur supérieur immédiat.

Plusieurs questions sont soulevées par l'approche de comparaison directe avec le marché :

### 1. D'où viennent les données salariales ?

Lors de comparaisons avec le marché extérieur, il faut tenir compte de la provenance des données. Dans certains cas, celles-ci peuvent provenir de l'extérieur de la région, de la province ou même de l'extérieur du pays. Il vous faut donc bien faire attention à l'origine des données pour s'assurer que les salaires soient comparables.

### 2. Quelles sont les responsabilités réelles de ces emplois : sont-elles les mêmes ou trop différentes de celles des emplois que je veux comparer ? Est-ce que les titulaires de ces emplois ont la même expérience que mes employés dans leur emploi respectif ?

Toute enquête salariale devrait identifier les sources des emplois analysés, sinon il faut utiliser les données prudemment. Référez-vous avec soin à la description des emplois et de leurs tâches. Assurez-vous que les emplois analysés ont des tâches semblables aux vôtres. Plusieurs emplois dans le secteur des TI ont la même appellation mais ils comportent souvent des tâches différentes. Les tâches, la scolarité, les responsabilités et le milieu de travail sont à considérer avant de faire un appariement.

### 3. De quelle façon faut-il réagir lorsque les données externes situent mes limites de capacité de payer dans une zone à risque, qui peut affecter ma stabilité financière ?

L'indicateur qu'il ne faut pas négliger en gestion de la rémunération est bien votre capacité de payer. Si les données des enquêtes externes démontrent que vous êtes sous la balise et que selon votre capacité financière vous ne pouvez atteindre cette

balise, plusieurs solutions s'offrent à vous. Une option assez fréquente est d'accorder des journées de vacances supplémentaires, mais attention, il y a tout de même des coûts rattachés à cette pratique. Au lieu de donner 4% de vacances, vous pouvez accorder 6%. Par contre, il est suggéré de ne pas inclure dans le contrat de travail l'augmentation des journées de vacances ; comme les primes, elles doivent être données annuellement sous la forme d'un boni de rendement.



### CONSEILS

Utiliser toujours des données récentes, celles datant de quelques années pourront fausser vos analyses. Le secteur des technologies de l'information a connu beaucoup de changements depuis quelques années, prenez garde. De plus, avec l'implantation de l'équité salariale dans les entreprises et avec les ajustements salariaux versés, les données peuvent varier d'une année à l'autre.

## Étape 3 — DÉTERMINER LES CLASSES D'EMPLOIS

Pour arriver à pouvoir créer une structure salariale, il faut connaître suffisamment chacun des emplois afin de leur donner une valeur comparative. Pour ce faire, il faut les évaluer (se référer à l'étape 1). Différentes méthodes peuvent être utilisées dont la méthode dite des points et facteurs. On utilise une grille d'évaluation basée sur un certain nombre de facteurs qui incluent différents aspects de l'emploi : qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail. Une fois cette grille développée et qu'une notation a été donnée à chaque facteur et sous-facteur, l'entreprise peut déterminer la valeur d'un emploi en particulier. Il faut somme toute attribuer un pointage à chaque emploi (voir l'exemple en page 11).

Ce positionnement relatif des emplois à l'intérieur d'une entreprise est toujours différent de celui des autres entreprises. Les outils développés et utilisés, le partage des responsabilités et des tâches, les conditions et les efforts fournis diffèrent d'une entreprise à l'autre, entraînant par le fait même une importance différente à un même titre d'emploi.

C'est à partir de ces résultats qu'il sera possible de développer une structure salariale et des classes d'emploi.



### À RETENIR

Une classe salariale regroupe des emplois d'une valeur à peu près égale pour l'entreprise. En regroupant les emplois ayant reçu un pointage d'un même ordre de grandeur, l'entreprise simplifie sa gestion salariale. Elle n'a pas à attribuer à chaque emploi des échelles ou des taux salariaux qui lui sont propres.

Cette approche minimise l'effet des sur-évaluations ou des sous-évaluations des emplois en leur attribuant non pas un pointage précis mais une échelle de pointage. Par exemple, un emploi ayant obtenu une notation de 350 se verra regroupé avec des emplois ayant obtenu une notation variant entre 320 et 373 points. Il faut noter que l'écart de 53 points se doit de correspondre aux attentes organisationnelles tout en respectant la perception de valeur égale des emplois selon les résultats obtenus.

Par l'exemple ci-dessous, vous pouvez voir que la classe d'emploi « 3 » inclut les emplois évalués entre 320 et 373 points. Donc tous les emplois se retrouvant dans cette classe seront liés à une même échelle salariale.

CLASSES	POINTS		Minimum	Maximum	Maximum mérite
	Minimum	Maximum			
1	212	265	32 000 \$	40 000 \$	48 000 \$
2	266	319	36 800 \$	46 000 \$	55 200 \$
3	320	373	42 320 \$	52 900 \$	63 480 \$
4	374	427	48 668 \$	60 835 \$	73 002 \$
5	428	481	55 968 \$	69 960 \$	83 952 \$
6	482	535	64 363 \$	80 454 \$	96 545 \$
7	536	589	74 018 \$	92 522 \$	111 027 \$
8	590	643	85 121 \$	106 401 \$	127 681 \$

## Étape 4 — DÉTERMINER LES ÉCHELLES SALARIALES

Une fois que les classes salariales sont créées et que tous les emplois (à l'exception de ceux des cadres supérieurs de l'entreprise) sont classés, il s'agit de développer des échelles propres à l'organisation. Ceci va permettre de situer les limites minimales et maximales en fonction de la capacité de payer de l'entreprise et du positionnement idéal qu'elle veut se donner face au marché de référence.



### À RETENIR

Une échelle salariale se compose habituellement de trois niveaux : le minimum, le maximum et le maximum mérite.

- Minimum : la rémunération minimum pour cette classe
- Maximum : la rémunération que peut atteindre un salarié qui remplit pleinement ses fonctions
- Maximum mérite : la rémunération que peut atteindre un salarié qui remplit pleinement ses fonctions mais avec un rendement au-dessus de la moyenne.

CLASSES	POINTS		Minimum	Maximum	Maximum mérite
	Minimum	Maximum			
1	212	265	32 000 \$	40 000 \$	48 000 \$
2	266	319	36 800 \$	46 000 \$	55 200 \$
3	320	373	42 320 \$	52 900 \$	63 480 \$
4	374	427	48 668 \$	60 835 \$	73 002 \$

C'est à partir du maximum que la structure est développée. Le maximum des différentes classes salariales représente le salaire versé à un employé qui maîtrise les diverses facettes de l'emploi, satisfait les attentes de rendement et connaît bien l'entreprise. La différence entre les maximums des différentes classes que l'on nomme « l'écart inter-classes » se détermine en pourcentage d'écart. Il sert à maintenir un écart entre les différentes classes et reflète la capacité de payer de l'entreprise.

Une fois que les maximums de toutes les classes salariales ont été créés, il s'agit de déterminer les minimums et les maximums mérite pour l'ensemble de toutes les classes. Comme on l'a vu, le minimum représente le salaire offert à un nouvel employé qui rencontre les exigences minimales de l'emploi. Le maximum mérite correspond au salaire maximum qu'une entreprise est prête à verser à un employé qui fournit de façon continue un rendement plus élevé que les attentes minimales et cela sur une longue période de temps. Le maximum mérite est fonction de la capacité de payer de l'entreprise.

Lors de la transition entre le système actuel et le nouveau système, il est important de bien positionner le salaire de l'employé dans l'échelle salariale propre à son emploi. Différentes techniques peuvent être utilisées.



### À RETENIR

C'est grâce au maximum de l'ensemble des classes salariales qu'une entreprise pourra se positionner face à un marché de référence. Mais avant de le faire, elle se doit de choisir ce marché : des entreprises du même secteur d'activités, d'une même région, d'une même taille, etc. Ce positionnement se veut global et par conséquent il sera déterminé suite à l'analyse des courbes linéaires : l'une représentant les données du marché, l'autre les maximums des échelles salariales.

Une fois ce marché sélectionné et les courbes tracées, l'entreprise pourra prendre des décisions quant à la structure salariale qu'elle aura à finaliser. Dans certains cas, il faudra revoir le niveau des maximums pour les adapter au choix stratégique de positionnement qui aura été déterminé dans le plan d'affaires et dans la mission de la rémunération.

Il est possible cependant que l'entreprise constate que sa position n'est pas cohérente avec le positionnement désiré et sa capacité de payer actuelle. Elle pourra alors introduire une première structure salariale et la réajuster par la suite. Cet ajustement pourra se faire sur une ou plusieurs années selon la capacité financière de l'entreprise.

## MODULE III DÉVELOPPER VOTRE POLITIQUE DE GESTION SALARIALE

Une fois la structure salariale développée, l'entreprise devrait se doter d'une politique permettant de faire face à différentes situations en gestion de la rémunération. Vous êtes à l'étape des prises de décision. Dans l'établissement de votre politique, vous devez mettre au clair certains points et procéder aux étapes suivantes :

### Étape 1 — ÉVALUER LES SUJETS À INCLURE

Somme toute, il s'agit de développer une politique comportant principalement les aspects suivants : embauche, promotion, démotivation, mutation, remplacement et abolition d'emploi. En précisant les moyens qu'elle utilise, l'entreprise augmente la clarté de sa gestion salariale et minimise par le fait même le sentiment de favoritisme qui peut être présent dans l'esprit des employés.

En plus de clarifier ces éléments, il serait important de développer une approche structurée d'augmentation des salaires de chaque employé. L'employé connaît ainsi à l'avance les composantes et les éléments qui influenceront l'augmentation de sa rémunération, que ce soit son salaire de base ou ses autres formes de rémunération directe ou indirecte.

L'encadré qui suit illustre bien ce que devrait comporter une politique salariale.

<b>Politique de gestion de la rémunération</b>	
<b>Introduction</b>	
<b>La structure salariale et ses composantes</b>	
Définitions	
Classes d'emplois	
<i>Regroupement des classes</i>	
<i>Détermination du nombre de classes</i>	
<i>Détermination des écarts de points</i>	
Échelle salariale	
<i>Minimum</i>	
<i>Maximum</i>	
<i>Maximum mérite</i>	
<i>Plage salariale</i>	
<i>Écart inter-classes</i>	
<i>Chevauchement</i>	

## Politique de gestion de la rémunération (suite)

### Les procédures d'ajustement salarial

- Embauche
- Progression
- Promotion
- Démotion
- Abolition d'emploi
- Mutation
- Création d'un nouvel emploi
- Remplacement temporaire
- Salaires hors échelles

*Sous le minimum de l'échelle salariale*

*Au-dessus du maximum mérite de l'échelle salariale*

### Révision des échelles salariales

#### Révision annuelle des salaires

- Politique de base
- Augmentation salariale individuelle

#### Annexes

- La structure salariale
- La liste des postes et leur classe salariale
- Matrice des augmentations salariales

## Étape 2 — DÉTERMINER LES MODALITÉS DES CLAUSES

Grâce aux informations salariales du marché et à votre capacité de payer évolutive dans le temps, vous pourrez augmenter l'ensemble de vos échelles salariales annuellement ou à une autre fréquence plus favorable selon les fluctuations du marché. Le tout est de permettre de maintenir votre compétitivité tout en retenant vos employés performants.

Selon le niveau de partage des informations, cette approche structurée permet à l'entreprise de maintenir un certain degré de transparence et un sentiment d'équité auprès de ses employés tout au fil des années.

## Exemples de clauses d'une politique salariale :

### **Embauche d'un nouvel employé**

Dans la détermination du salaire offert, les exigences minimales liées à la scolarité et à l'expérience, devraient être prises en considération. Le salaire offert à un employé débutant, sans expérience pertinente à l'emploi, devrait habituellement se situer au minimum de la classe salariale de l'emploi occupé.

D'autre part, un employé nouvellement embauché, qui possède l'expérience et les compétences pertinentes à l'emploi occupé, pourra être payé un salaire supérieur au minimum de l'échelle salariale rattaché à cet emploi. Il est important de considérer les salaires présentement versés à des employés occupant des emplois de la même classe salariale pour déterminer le salaire à offrir.

### **Progression salariale**

Au fur et à mesure que l'employé acquiert de l'expérience et améliore sa performance, son salaire pourra augmenter et se rapprocher graduellement du salaire maximum ou du maximum mérite.

L'établissement des critères pour progression dans la classe salariale doit se faire en fonction de l'objectif poursuivi.



## MODULE IV AJUSTER LA STRUCTURE ET LA POLITIQUE SALARIALES

L'entreprise aura développé, grâce à sa politique, des moyens et des actions qui lui permettront de maintenir en place une saine gestion. Elle aura aussi informé ses gestionnaires et ses employés de ses volontés et de son nouveau mode de fonctionnement. Le support des gestionnaires et partenaires est primordial tout comme une bonne compréhension des employés.



### À RETENIR

Il ne faudrait pas oublier qu'une entreprise est dynamique et que ses emplois peuvent changer. Par conséquent, il serait essentiel de se doter d'un processus de révision de la valeur d'un emploi, suite à des changements dans les responsabilités, les conditions de travail et les qualifications nécessaires pour occuper cet emploi.

C'est grâce à la révision, soit à la hausse ou à la baisse, de la classe salariale qui sera attribuée à un emploi, que la structure se maintiendra à jour. Cette révision ou validation peut se faire à tous les deux ans ou selon les fluctuations du marché de l'emploi.

Il est important de réviser à la baisse un emploi qui a perdu de son importance au sein de l'entreprise. En maintenant cet emploi à son niveau précédent, l'entreprise surpaise un employé au détriment des autres. Ce qui est donné en rémunération excédentaire ne sera pas utilisé pour ajuster la rémunération des autres employés.

Cette situation pose le dilemme suivant : le maintien du salaire de cet employé versus la volonté d'être équitable envers les autres employés. C'est encore plus délicat si le salaire versé est nettement supérieur au maximum mérite de la nouvelle échelle salariale.

Outre l'ajustement de la valeur de l'emploi, il serait important de tenir annuellement ou du moins à tous les deux ans, une enquête de positionnement face au marché de référence. Ce positionnement peut se faire pour les salaires de base, les plans de bonification et de commissions, les avantages sociaux et les conditions de travail.

Selon les conclusions de cette enquête, il serait nécessaire de revoir les échelles salariales et les écarts entre chacune d'elles. Cela permet de se repositionner face au marché et de maintenir son niveau de compétitivité salariale mais toujours selon la capacité de payer non seulement à court terme mais à long terme (plus de quatre ans).



## CONSEILS

En dernier lieu, il serait important de se doter de mécanismes permettant aux employés d'exprimer leur questionnement. Ces mécanismes devraient aussi inclure des règles d'application et des délais à respecter quant à l'information à donner au personnel.

## MODULE V

# PRÉPARER L'IMPLANTATION DE VOTRE STRUCTURE ET POLITIQUE SALARIALES

Avant de présenter la structure salariale aux gestionnaires et aux employés, il est important de revoir tout le déroulement du processus à partir du tout début jusqu'à la finalisation de son développement. Cette étape permettra de vous assurer de la cohérence de votre démarche. Aussi, il est essentiel de bien comprendre tous les concepts afin de répondre efficacement à vos employés.

Il faut de temps en temps revoir les raisons de l'introduction d'une telle approche en matière de gestion de la rémunération. Tout au cours du processus de développement de la structure, certains points et éléments qui ont justifié sa création ont pu être modifiés, changés ou tout simplement remplacés par d'autres justifications ; cela peut être dû à l'arrivée de nouveaux gestionnaires, de nouveaux produits ou services, ou tout simplement à une évolution des ventes différente de ce qui avait été prévu au départ. Par conséquent, il faut modifier certains aspects de la politique de gestion ou de la présentation à faire aux employés.

D'autre part, il est important de s'assurer que la mission première de l'entreprise (sa raison d'être) n'ait pas changé en cours de route ; cela peut affecter la stratégie d'implantation.



### RÉFÉRENCES UTILES

#### Pour en savoir plus...

##### **TECHNOCompétences**

Pour en savoir plus sur les facteurs de réussite dans la phase « implantation », se référer au document *Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales* sur le site de TECHNOCompétences : [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (section *Guides et outils - Rémunération*).

## CONCLUSION

L'introduction d'une structure salariale simplifie le processus de gestion de la rémunération et doit correspondre aux obligations de maintien de l'équité contenues dans la Loi sur l'équité salariale.

C'est grâce à une bonne communication et à une politique de gestion transparente que l'entreprise maintiendra un sentiment d'équité auprès de ses employés. Le défi est de maintenir un équilibre entre la capacité de payer de l'entreprise et le besoin des employés d'être rémunérés équitablement.

En facilitant grandement la prise de décision en matière de rémunération, cette approche simplifie une tâche souvent considérée comme pénible. Elle permet aussi aux employés d'identifier les éléments importants de leur travail.

Cependant, introduire une structure et une politique de gestion salariales ne doit pas être le fruit d'un vœu pieux. Cela exige une rigueur et une planification à long terme. Par exemple si la politique est appliquée seulement pour différentes situations, il n'y aura pas de respect des modalités prescrites, il vaudrait alors mieux ne pas introduire à ce moment-là une telle approche structurée. Une formation des gestionnaires à cet égard doit être planifiée en vue d'augmenter leur compréhension de la politique et du mode de fonctionnement d'une structure salariale.

